

RAPPORT FINAL DE L'ETUDE
SUR L'ARTICULATION
BANQUES-SFD AU MALI

Présenté à
l'USAID/Mali
juillet 2000

Par

Sadio SAMASSEKOU, Consultant



WEIDEMANN ASSOCIATES, INC.
Partnership, Stewardship, Service

933 N. Kenmore Street, Suite 405
Arlington, Virginia 22201 USA
Email: WeidAssoc@aol.com ♦ Internet : www.weidemann.org
Telephone: (703) 522-3075 ♦ Facsimile: (703) 525-6169

Under the Weidemann MicroServe IQC
Contract # PCE-0406-I-00-6012-00
Delivery Order No. OUT-PCE-811-96-90012-00



Sommaire

	Page :
Liste des sigles et abréviations	v
Résumé du rapport de l'étude sur l'articulation Banques – SFD	vii à xi
Executive Summary (en anglais)	xii à xvi
Introduction	1
I. Esquisse de définition de l'articulation	2
II. Les acteurs de l'articulation	3 à 7
• Le système bancaire	3 à 5
• Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)	5 à 7
III. Analyse des contraintes réglementaires, juridiques et institutionnelles	8 à 14
• la loi bancaire	8 à 9
• la loi n° 94-40 du 15 août 1994	9 à 11
• la convention	12
• la loi sur l'usure	13
• le cadre institutionnel	13 à 14
IV. Expérience de l'articulation financière de la BNDA avec les SFD	15 à 22
• l'articulation institutionnelle	15 à 16
• l'articulation financière	16 à 20
• l'analyse des risques et contraintes	20 à 22
V. Recommandations sur les stratégies appropriées à adopter	23 à 26
Annexes	27 à 43
I. Situation refinancements BNDA aux SFD	29
II. Conclusions et Recommandations de la Commission de l'Atelier de Validation	31 à 34
III. Liste des participants à l'atelier sur le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des SFD au Mali : du 1 ^{er} au 2 juin 2000	35 à 36
IV. Termes de références de l'étude diagnostic des SFD appuyés par l'USAID et tâches de M. Samassékou, consultant	37 à 40
V. Offre technique du consultant	41 à 42
VI. Liste des institutions et personnes rencontrées	43





Liste des sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
APIM	Association Professionnelles des Institutions de Microfinance
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCS-SA	Banque Commerciale du Sahel - société anonyme
BDM-SA	Banque de développement du Mali - société anonyme
BHM-S	Banque de l'Habitat - société anonyme
BIM-SA	Banque Internationale pour le Mali - société anonyme
BMCD	Banque Malienne de Crédits et de Dépôts
BNDA	Banque Nationale de développement Agricole
BOA-Mali	Banque Of Africa – Mali
Canef	Centre d'Appui Nutritionnel et Economique aux Femmes
CAS/SFD	Cellule d'Appui et de Suivi des SFD
CFA	Communauté Financière Africaine
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
CVECA	Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit Autogérée
DNACOOOP	Direction Nationale de l'Action Coopérative
Faso Jigi	Réseau de caisses d'épargne et de crédit (opérateur Save the Children)
GGLS	Système de crédit solidaire aux femmes (opérateur Save the Children)
Jigiyso	Réseau de caisses d'épargne et de crédit (opérateur World Education)
Kafo Jiginew	Réseau de caisses d'épargne et de crédit de Mali-sud
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (un bailleur de fonds allemand)
Nyesigiso	Réseau de caisses d'épargne et de crédit (opérateur DID Canada)
PIELI	Programme institutionnel d'épargne et de crédit (opérateur World Education)
SCAER	Société de crédit, d'approvisionnement et d'équipement du monde rural
SFD	Système Financier Décentralisé
UCOVEC	Réseau de caisses d'épargne et de crédit remplacé par Faso Jigi
UEMOA	Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain
USAID	Agence Américaine d'Aide au Développement International
World Education	ONG Américaine, opérateur de PIYELI et de Jigiyaso





Résumé du rapport de l'étude sur l'articulation Banques-SFD

La présente étude, partie intégrante de l'étude sur le diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) appuyés par l'USAID, porte sur l'analyse de l'articulation entre le système bancaire et les SFD afin de faire des recommandations sur les stratégies à adopter pour l'amélioration de l'intermédiation financière entre le système bancaire et les SFD.

La méthodologie mise en œuvre pour sa réalisation est précisée dans l'offre technique du consultant jointe en annexe.

L'étude a été sanctionnée par un atelier de validation organisé par l'APIM Mali avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID dont les principales conclusions et recommandations sont également jointes en annexe.

L'articulation des SFD aux banques, dans un respect mutuel et dans la reconnaissance des différences et des spécificités, permet d'exploiter au mieux les synergies possibles entre les actions des Banques et celles des SFD.

Il est regrettable de constater que cette articulation est encore balbutiante, en tout cas en deçà de qu'elle doit être.

Les SFD visités¹, par exemple, sont diversement articulés aux Banques. En effet :

- Kafo Jignew et Canef ont une longue expérience, au moins plus de cinq ans, d'articulation financière (refinancement surtout) avec les Banques (BNDA, BIM);
- Nyesigiso et Jigiyaso également sont articulées aux Banques, mais essentiellement pour placer leurs excédents de trésorerie;
- Piyeli a bénéficié en 1999 d'un refinancement de la BOA (articulation récente);
- GGLS et Faso Jigi² n'ont malheureusement pas d'articulation financière avec les Banques.

D'une manière générale, au 31.12.98, sur les 23 SFD recensés par la CAS/SFD, seuls 11, soit 48%, ont bénéficié de refinancement bancaire.

Parmi ces SFD bénéficiaires de refinancement bancaire, on compte *quatre* réseaux Cveca sur *quatre* (soit 100% des Cveca), *quatre* réseaux mutualistes sur *onze* (soit 37% des mutualistes) et *trois* systèmes de crédit solidaire sur *huit* (soit 38% des systèmes de crédit solidaire).

Quant au système bancaire, certaines Banques comme la BNDA, et dans une moindre mesure la BIM, ont vite compris l'existence de complémentarité entre leurs actions de distribution de crédit

¹ - *Financés par l'USAID* : GGLS et Faso Jigi (à travers Save the Children), Piyeli et Jigiyaso (à travers World Education), Nyesigiso et Kafo Jignew (à travers Freedom For Hunger) et Canef (jusqu'en 1998).

- *Non financé par l'USAID* : Cveca Niono (sur financement AFD).

² Faso Jigi a remplacé l'UCOVEC qui avait bénéficié de financements BNDA jusqu'en 1995 et qui a arrêté d'en demander pour bien préparer et réussir sa restructuration.



avec celles des SFD et sont entrain d'exploiter cette complémentarité au mieux de leurs intérêts respectifs.

D'autres, la plupart des banques commerciales de la place, hésitent pour leur rapprochement avec les SFD.

A l'analyse, des contraintes entravent l'articulation des SFD aux Banques. Ces contraintes sont :

Réglementaires et juridiques :

Le cadre réglementaire et juridique n'est pas suffisamment libéral, il affiche clairement sa préférence pour une famille de SFD (les systèmes mutualistes d'épargne et de crédit) dont il encourage la promotion, par entre autres, des incitations fiscales.

Les non mutualistes sont autorisés à exercer provisoirement en signant une convention qui leur confère pas la personnalité morale. Ils ne bénéficient d'aucun avantage fiscal.

Institutionnelles :

Le cadre institutionnel est composé de la CAS/SFD, la cellule d'appui et de suivi des SFD créée en 1994 pour veiller à l'application correcte de la réglementation sur les SFD et de l'APIM, l'association professionnelle des institutions de microfinance créée en 1999 pour moraliser et défendre les intérêts de la profession des praticiens de microfinance.

La CAS/SFD dispose peu de moyens humains, logistiques et financiers par rapport à l'ampleur de sa mission. Il lui est souvent reproché de mettre surtout l'accent sur le contrôle au détriment du suivi, et son immobilisme face à la prolifération de structures informelles³ en concurrence souvent déloyale avec les SFD formels.

L'APIM vient de naître et a du chemin à parcourir pour combler les espoirs fondés sur elle, notamment :

- professionnaliser le métier, notamment l'élaboration d'un code de déontologie,
- favoriser des rapprochements SFD et banques afin d'élargir l'assiette des banques qui refinancent les SFD, et
- développer des rapprochements inter SFD.

Il est regrettable de noter que les SFD d'une manière générale ne sont pas articulés entre eux. Les prêts inter-SFD n'existent presque pas, à l'exception notable du refinancement de 100 millions de Fcfa accordé en 1997 par Kafo Jiginew à Nyesigiso pour lui permettre de financer ses activités de crédit.

³ Il s'agit des structures qui ne sont soumises à aucune réglementation, sans objectifs de pérennité ni financière ni institutionnelle.



Les SFD les mieux articulés, sont ceux qui s'échangent des informations et se concertent pour leur implantation. La grande majorité des SFD évolue dans l'indifférence totale de l'autre ou dans une concurrence souvent déloyale.

D'ordre communicationnel :

Les Banques hésitent, pour beaucoup à se rapprocher des SFD parce qu'elles ne les connaissent pas ou les connaissent peu ou mal. Elles disposent de peu d'éléments pour apprécier correctement les risques qu'elles peuvent raisonnablement porter sur les SFD. Il y a donc un grand déficit de communication à combler.

Liées à la faiblesse du niveau de performance des SFD :

Les banques sont intéressées par des clients de bonne qualité pour minimiser leurs risques de contrepartie.

Est bon SFD pour les Banques, celui qui a un portefeuille de qualité, un système d'information et de gestion performant pouvant donner à temps des informations utiles et fiables, qui sait là où il ; va et comment y arriver, qui dispose de fonds propres suffisants, qui se fixe des objectifs de pérennité institutionnelle et financière, et qui a un personnel qualifié.

Force est de constater que peu de systèmes financiers décentralisés, en tout cas aucun de ceux visités, remplissent actuellement toutes ces conditions.

Liées à la limitation des capacités de refinancement des Banques :

La BNDA par exemple, pour refinancer les SFD, arrive à mobiliser des lignes de crédit extérieures à conditions douces, ce qui lui permet d'afficher un taux de sortie de 8 à 9% l'an. Il n'en est pas de même pour toutes les autres Banques de la place.

Au delà d'un certain taux de sortie, les SFD pour tenir compte de leur taux d'intermédiation généralement très élevé et du taux d'usure, ne pourront pas dégager une marge d'intérêt suffisante pour assurer leur viabilité financière.

Même si certaines Banques de la place veulent refinancer les SFD, elles ne le peuvent que difficilement car ne disposant pas de ressources adaptées au refinancement des SFD.

Les Banques ont donc besoin des ressources à taux concessionnels pour pouvoir refinancer les SFD à des taux compatibles avec les objectifs de pérennité des SFD.

Elles peuvent se contenter, pour des raisons commerciales, d'une marge minimale, donc d'un taux de sortie supportable par les SFD, si le crédit est bien sécurisé par un dépôt de garantie conséquent (des SDF et/ou de leurs bailleurs de fonds).

Il est recommandé ce qui suit pour lever ces contraintes :



Réglementaires et juridiques

Proposer un argumentaire suffisamment étayé pour modifier les textes portant réglementation des SFD (loi et décret d'application) dans le sens d'une plus grande libéralisation, d'une égalité de chance de développement et de réussite (mêmes avantages juridiques et fiscaux) à toutes les familles d'institutions de microfinance, et prenant en compte les objectifs de pérennité institutionnelle et financière.

Institutionnelles

Essentiellement des appuis institutionnels :

A la CAS/SFD

- appuis en formation aux techniques de suivi, de contrôle et d'audit ;
- appuis en moyens informatiques et logistiques.

A l'APIM

- appui technique et financier pour l'élaboration d'un code de déontologie ;
- appui technique et financier pour la mise en place d'un fonds de garantie inter-SFD ;
- appui financier pour la formation des membres de l'APIM aux innovations techniques en matière de microfinance et des responsables de l'APIM aux techniques d'animation commerciale (mise en contact, démarchage etc.).

D'ordre communicationnel

Il convient de corriger le déficit de communication par une opération forte de relations publiques des SFD vers les Banques et inversement.

Les SFD doivent apprendre à mieux se vendre aux Banques, au moins en les envoyant régulièrement leurs rapports d'activités annuels, en les invitant à leurs assemblées générales annuelles, en organisant des visites d'échanges, des opérations portes ouvertures etc.

Il convient de créer un cadre de concertation et d'échanges d'informations et d'expériences entre SFD et Banques. L'APIM pourrait le faire et participer activement à sa gestion.

Il convient également d'instaurer un système de parrainage des « petits » SFD par les plus « grands » auprès d'autres SFD et/ou des Banques.

Ce parrainage pourrait également porter sur une certaine catégorie clientèle des SFD auprès des Banques. Il s'agirait des clients de bonne qualité dont les montants demandés dépassent la capacité financière et/ou d'appréciation et de gestion de risques des SFD.



Liées à la faiblesse du niveau de performance des SFD

Des appuis institutionnels doivent être apportés aux SFD pour améliorer leurs performances. Ils peuvent être les suivants :

- appui à l'élaboration de plan de développement (ou plan d'affaires) ;
- appui à l'informatisation ;
- appui à la mise en place de système d'information et de gestion performant ;
- appui à la constitution et/ou au renforcement des fonds propres ;
- appui à une institutionnalisation adaptée ;
- appui à la formation du personnel aux innovations financières en microfinance.

Liées à la limitation de la capacité de refinancement des SFD

Il convient d'aider les Banques à mobiliser des lignes de crédit à conditions douces affectées au refinancement des SFD ou de constituer un fonds de garantie pour servir de dépôt de garantie partielle au refinancement des SFD.



EXECUTIVE SUMMARY

The study on intermediation between banks and MFIs in Mali was intended to compliment the studies on assessments of the Microfinance Institutions (MFIs) supported by USAID/Mali and the legal and regulatory framework conducted during April-May 2000 under Mali Task Order. This study is part of the second three months of activities articulated in the Program Performance Work Statement of the Weidemann Associates, Inc. Indefinite Quantity Contract (IQC) No. PCE-I-00-9690012-00 Task Order, under the MicroServe project run by USAID Global Bureau's Center for Economic Growth, Office of Microenterprise Development. The study makes specific recommendations on strategies to be adopted for the improvement of intermediation between the formal banking system and MFIs in Mali.

The study methodology is specified in the consultant's technical proposal annexed to this report. Findings and recommendations of the study on intermediation between banks and MFIs in Mali were discussed and validated during the workshop on legal and regulatory reform organized by APIM Mali with the technical support of Weidemann Associates, Inc. Workshop proceedings on the intermediation theme (Work Group 3) are annexed to this report

This study concludes that the intermediation between MFIs and formal banks, if conducted with mutual respect and recognizing the differences and specificities of each type of financial institution (MFIs/banks), would permit maximum exploitation of possible synergies that exist between them.

It is regrettable to note that in Mali the interface between MFIs and formal banks is still just beginning and below the level where it should be.

Findings of this assessment that involved USAID funded and non-USAID funded MFIs,⁴ for example, indicate that relations between banks and MFIs exist in different forms:

- Kafo Jiginew and CANEF have a long experience, at least five years, of financial relations mainly on refinancing of loan capital funds. Major bank partners involved in this financial intermediation with Kafo Jiginew include BNDA and BIM;
- Nyesigiso and Jigiyaso have financial relations with BNDA and other banks mainly focused on cash-flow stabilization where funds placed in the bank as fixed term deposits earn interest and an overdrafts is offered when necessary against those deposits;
- Piyeli negotiated a "fee free" credit line with the BOA that it has drawing rights but to date, this credit line has not been drawn down;
- GGLS and Faso Jigi⁵ do not have any financial relations with formal banks.

⁴ Funded by USAID : GGLS and Faso Jigi (through Save the Children), Piyeli and Jigiyaso (through World Education), Nyesigiso and Kafo Jiginew (through Freedom from Hunger) and CANEF (until 1998)
Not funded by USAID : Cveca Niono (on Funding from AFD)



From the sectoral perspective, as of December 1998, out of 23 MFIs assessed by the CAS/SFD, 11 (48%) have had refinancing relations with a formal bank in Mali. These included 100 percent of the four village-based credit networks (CVECAAs), 37 percent (4 of 11) of the mutual type networks and 38 percent (3 of 8) of the solidarity lending systems.

As for the banking system, some banks like BNDA, and to a less extent the BIM, realize the opportunities that exist between formal banking credit operations and MFIs refinancing. As such they have developed intermediation strategies focusing on maximum exploitation of the embedded economic advantages. On the other hand, other formal banks still hesitate to relate with MFIs due to lack of knowledge and mutual trust.

The following constraints were identified during this study as among those that hinder effective intermediation between banks and MFIs in Mali:

1. *Statutory and judiciary:*

The statutory and judiciary setting is not sufficiently liberal, it clearly displays its preference to the mutual type systems of saving and credit to whom fiscal advantages on financial operations are provided which is not the case for the non mutual MFIs. In addition, the non-mutual MFIs are registered under a provisional status (Conversion Cadre) that in practice deny them a legal status required by the formal banks before any financial intermediation relations are established with an MFI.

2. *Institutional:*

The institutional framework is composed of the CAS/SFD, a support and monitoring unit for MFIs established in 1994 in the Ministry of Finance to oversee the correct application of the regulations governing the MFIs, a technical unit at the central bank (BCEAO), and the professional association of microfinance institutions (APIM Mali) that was created in 1999 to represent and to defend interests of the profession of microfinance practitioners.

The CAS/SFD lack required resources including human, logistical and financial necessary to execute its mission. It is often blamed for emphasizing control to the detriment of the monitoring. Its conservative position on the proliferation of informal structures⁶ often is disloyal competition with the formal MFIs.

APIM is a brand new organization and has just started moving towards fulfilling hopes placed in it by members and other partners, namely:

- Create a sense of professionalism in the sector, notably the development of a professional ethics code,

⁵ Faso Jigi replaced UCOVEC which had financial relations with BNDA until 1995 on loan capital refinancing. This relation was stopped due to structural engineering that was initiated by this MFI.

⁶ It concerns structures that are not fully subjected to the current MFI legal framework, without sustainability objectives nor financial or institutional supervision.



- Encourage relations between formal banks and MFIs and ensure permanent availability of refinancing sources for these institutions; and,
- Encourage relations among SFDs.

It is regrettable to note that the MFIs in general, are not linked among themselves. Inter-MFI loans do not exist with the exception of one refinancing of Nyesigiso's credit operations worth 100 millions of Fcfa in 1997 by Kafo Jiginew.

The MFIs need to relate to each other through exchange of information on markets and areas of operation in order to encourage efficient competition.

Communication:

To a great extent banks hesitate to come closer to MFIs because they are not completely or accurately informed of the roles of MFIs and opportunities that exist in working with MFIs. Therefore, the first inclination of banks is to consider MFIs as risky clients, especially when the information required for risk assessment by banks is usually not available. Thus there is a big communication gap to fill in order to improve the intermediation between banks and MFIs.

The weakness of the performance level of the MFIs:

Banks are interested in good customers as a way to minimize their counterpart risks. An MFI is good client to the banks when it has: a good portfolio quality; an efficient and effective management information system that can give the useful and reliable information; a guiding plan showing clearly where the MFI is going and how it will get there; sufficient private funds as equity contribution; the ability to set objectives for institutional and financial sustainability for itself; and qualified and competent staff.

We should note that, in Mali, very few MFIs, and none among those assessed, currently fulfill all these conditions.

The limitation of refinancing capacities of the Banks:

BNDA is able to refinance the MFIs due to its capacity to mobilize external resources with soft conditions. This has permitted BNDA to achieve a transformation rate of 8 to 9 percent per year. However, this is not the case with other banks in Mali.

MFIs need to achieve a sufficient level of transformation rate. However, taking into account the usury rate and MFI intermediation costs that are generally very high, the MFIs are not able to fix an effective interest rate that permits them to achieve financial viability.

Even if formal banks want to refinance the MFIs, they can do it only with difficulty because most of the banks in Mali do not have sufficient resources, nor are they able or willing to effectively mobilize resources and adapt their financial operations to the specific requirements of MFIs.



Banks need to mobilize low cost funds to enhance MFI refinancing at lower rates than commercial rates if the objective is to ensure financial sustainability of the MFIs in the long run.

On commercial grounds, banks are willing to earn a minimum margin if they are sure that loans to MFIs are secured either by MFI's own funds (deposits) or by a donor guarantee fund.

Recommendations:

Statutory and Judiciary

It is necessary to modify legal texts regulating the MFIs (elaborate laws and decrees) focused on changing the existing legal framework. Changes should be based on founded technical arguments and in light of the need to improve financial and institutional sustainability of microfinance institutions.

Institutional

There is need to improve the institutional support of various bodies to the microfinance sector in Mali:

CAS/SFD needs support in information management, monitoring and control techniques for SFDs and in audits. It will also need equipment support including computers.

APIM

- technical and financial support for the development of a ethics code;
- technical and financial support for the setting up of inter-MFI guarantee fund;
- Support to train APIM members on fundraising techniques/innovations for micro finance institutions and training APIM personnel on techniques of commercial marketing (contacts, marketing, etc.) for its members.

Communication

There is need to introduce a good public relations system both at MFI level and that of banks to narrow the communication gap between formal banks and MFIs.

The MFIs must learn to better sell themselves to banks, at least by sending their annual activity reports to banks on a regular basis, by inviting banks to their annual general assemblies, by organizing exchange visits, by open-door forums, etc.

APIM needs to create a dialogue with banks for its members through information exchange, organized exchange visits to formal banks, and by encouraging MFIs to establish good relations with banks.

It is recommended that big MFIs support small enterprises through sponsorship or act as the reference to enable them get a bank loan or a loan from other MFIs. This would involve



customers of good quality whose requested amounts bypass the financial capacity of the MFI or risk analysis capacity by the MFI. This could also be the case with banks where they can recommend good small clients to MFIs.

The weakness of the performance level of the MFIs

Support is needed for improved MFI performances in the following areas to improve intermediation with formal banks:

- Support on the elaboration of development plan (or business plan);
- Support on management systems automation;
- Support on the setting up of a performing system of information and management;
- Support on constitution and/or the reinforcement of private funds;
- Support on an adapted institutionalization;
- Support on the training of the personnel in financial innovations in microfinance.

The limitation of the refunding capacity of the MFIs

It is important to support banks in the move to mobilize funding sources for MFIs including establishment of lines of credit at soft conditions and guarantee funds.



Introduction

La présente étude a pour objet d'analyser les contraintes que pose le cadre réglementaire et juridique sur l'articulation des SFD aux Banques, de tirer les leçons de l'expérience de la BNDA dans son articulation financière avec les SFD, pour proposer des recommandations sur les stratégies à adopter pour promouvoir et améliorer l'intermédiation financière entre les SFD et le système bancaire.

Elle sera présentée comme suit :

- une esquisse de définition de l'articulation ;
- une brève présentation des acteurs de l'articulation : le système bancaire et les SFD ;
- l'analyse des contraintes réglementaires, juridiques et institutionnelles de l'articulation des SFD aux Banques ;
- l'expérience de l'articulation de la BNDA avec les SFD ;
- les recommandations sur les stratégies appropriées à adopter pour promouvoir la synergie et la croissance du secteur financier et de la microfinance.

I. Esquisse de définition de l'articulation

Il est généralement admis que l'articulation est la liaison ou la jonction de deux entités distinctes pour former un ensemble organisé et cohérent.

C'est pourquoi l'articulation des SFD avec les Banques peut être définie comme le fait d'une synergie entre deux entités institutionnelles distinctes qui leur permet de se pourvoir mutuellement en produits et services financiers au mieux des intérêts des deux parties.

L'articulation entre Banques et SFD peut être financière (gestion des excédents de trésorerie, refinancement) et/ou institutionnelle (gestion des subventions pour le compte des bailleurs de fonds, supervision, appuis institutionnels etc.).

Il convient alors de présenter brièvement les différents acteurs de l'articulation, notamment le système bancaire classique et les systèmes financiers décentralisés (SFD).



II. Les acteurs de l'articulation

Le système bancaire classique

Au 31.12.99, le paysage bancaire malien compte 9 (neuf) banques : la Banque de Développement du Mali (BDM-SA), la Banque Malienne de Crédit et de dépôt (BMCD), la Banque Internationale pour le Mali (BIM-SA), la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA), la Banque Commerciale du Sahel (BCS-SA), la Bank Of Africa (BOA-Mali), la Banque de l'Habitat du Mali (BHM-SA), l'ECOBANK, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Mali (BICIM).

A côté des banques existent des établissements financiers qui ont également pour profession habituelle de distribuer du crédit. Ils sont au nombre de deux : le Crédit Initiative (CI-SA) spécialisé dans le financement des PME et la Société Malienne de Crédit de Financement (SOMAFI) spécialisée dans le crédit bail.

D'après une étude réalisée en août 1998 par le GRSF⁷ :

Les ressources⁸ du système bancaire sont passées de 220,99 milliards de FCFA en 1994 à 300,90 milliards de FCFA en 1996, soit une augmentation de 36%. Pendant la même période, les emplois globaux⁹ sont passés de 89,32 milliards de FCFA à 201,53 milliards de FCFA, soit une augmentation de 199%.

La caractéristique principale des ressources des banques maliennes est leur précarité. En effet, les dépôts à vue représente 50% des dépôts. C'est dire la nécessité de rechercher des ressources longues.

Le tableau ci-après donne, *par banque*, la situation des ressources au 31.12.97 :

(en millions de Fcfa)

Banques	Dépôt à vue	Dépôt à terme	Compte épargne	Autres	Total
BDM-SA	48 661	17 929	3 649	3 976	74 215
BMCD	36 208	9 924	6 859	1 916	54 907
BIM-SA	20 867	11 548	32 377	3 635	68 427
BNDA	11 196	4 898	5 906	2 541	24 541
BCS-SA	7 502	4 794	411	1 657	14 364
BOA-MALI	22 825	4 820	9 003	2 865	39 513
BHM-SA	3 155	3 178	4 161	2 902	13 396
Total	150 414	57 091	62 366	19 492	289 363

Au titre des emplois, le système bancaire s'est largement impliqué dans le financement de l'économie. En effet, alors que leurs ressources n'ont augmenté que de 36%, les établissements

⁷ Groupe de réflexion sur le système financier, financé par la Banque Mondiale.

⁸ Comprennent les dépôts et emprunts et les fonds permanents.

⁹ Comprennent les crédits à l'économie et les autres emplois (immobilisations, participations, créances sur le Gouvernement).



de crédit¹⁰, sur la période, ont augmenté leurs concours globaux de 199% et les crédits à l'économie représentent 75% des emplois globaux..

Cependant, les crédits à long terme, faute de ressources adaptées, demeurent faibles (3% des crédits à l'économie).

Le tableau ci-après donne, *par banque*, la situation des emplois au 31.12.97 :

(en millions de Fcfa)

Banques	Court terme	Moyen et long termes	Crédits en souffrance nets	Dont douteux et litigieux ¹¹	Total
BDM-SA	26 205	13 551	13 147	7 195	52 903
BMCD	23 576	7 938	2 440	2 003	33 954
BIM-SA	24 349	12 975	3 556	1 578	40 880
BNDA	16 891	20 596	1 233	630	38 720
BCS-SA	7 195	850	329	0	8 374
BOA-MALI	14 491	4 451	3 406	1 684	22 348
BHM-SA	945	2 408	10	6	3 363
Total	113 652	62 769	24 121	13 096	200 542

Au 31.12.97, les neuf (9)¹² établissements de crédit disposaient d'un réseau de 61 guichets au niveau national et de 9 bureaux de représentations à l'extérieur du pays.

Sur une population de 9.012.861 habitants (données de 1995), le nombre moyen d'habitants par guichet est de 147 752.

Sur la base des statistiques publiées en 1996 par la Commission Bancaire, l'UEMOA possédait 54 banques, 26 établissements financiers, 412 guichets permanents, 82 guichets périodiques.

La place donc du système bancaire malien au sein de l'UEMOA est la suivante :

Au titre des banques, 15 banques (28% du réseau UEMOA) sont en Côte d'Ivoire, 9 au Sénégal (17% du réseau), 7 au Mali et au Togo (13% du réseau).

Au titre des établissements financiers, avec un seul établissement, le Mali occupe la dernière place (4% du réseau UEMOA) contre 27% pour la Côte d'Ivoire, 19% pour le Sénégal, 15% pour le Bénin et le Togo, 12% pour le Burkina Faso.

Au titre des guichets permanents, la Côte d'Ivoire arrive en tête avec 169 guichets (41% du réseau), secondée par le Mali et le Sénégal avec 58 guichets chacun (14% du réseau).

¹⁰ Banques et établissements financiers.

¹¹ Il s'agit de la part des créances douteuses et litigieuses dans les créances en souffrances nettes.

¹² Dont sept banques (sans Ecobank et Bicim qui n'avaient pas été créées) et deux établissements financiers.



La plupart des banques maliennes bénéficient de lignes de crédit extérieures. Mais l'utilisation de certaines de ces lignes est rendue difficile par les conditions dont elles sont assorties: taux d'intérêt souvent élevés, le caractère lié de certaines lignes, les garanties exigées, les lenteurs administratives, le risque de change etc.

Il convient de noter que dans le contexte actuel marqué par l'insuffisance des ressources longues, les lignes de crédit extérieures apparaissent comme l'alternative la plus rapide pour aider les banques à participer activement au financement des investissements tout en respectant le dispositif prudentiel.

Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)

Au Mali, comme dans beaucoup d'autres pays en voie de développement, l'avènement des systèmes financiers décentralisés (SFD) s'inscrit dans la recherche des formes de financement durables du crédit rural.

De la période coloniale à la fin des années 80, deux logiques ont guidé le financement du crédit rural : *la logique de développement directif* en mettant en place des sociétés de crédit (sociétés de prévoyance en 1946, sociétés mutuelles de production en 1953, sociétés mutuelles de développement rural en 1956, les opérations de développement rural après les indépendances) gérées par l'administration, et *la logique bancaire* en essayant de transposer les instruments du Nord comme les caisses de crédit agricole (CNCA) par la création de la SCAER dans les années 70 et la BNDA au début des années 80.

A la fin des années 80, le constat fut amer :

- i) la SCAER a fermé sous le poids des créances en souffrances,
- ii) la plupart des opérations de développement rural (ODR) ont été fermées ou restructurées avec une ardoise d'impayés très importants,
- iii) les banques commerciales et de développement, compte tenu de leur culture d'entreprise et de leurs règles de fonctionnement inadaptées, ne financent pas le crédit rural, iv) la BNDA, bien qu'ayant vocation d'être l'instrument financier du développement rural au Mali, a vu ses limites : elle ne peut pas développer des relations de proximité sur l'ensemble du territoire national en raison de son étendue et les impératifs d'une exploitation équilibrée ne lui permettent pas d'augmenter ses moyens d'intervention au delà de certaines limites.

Ces deux logiques d'intervention pour le financement du crédit rural n'ont vraiment pas pu répondre aux premiers besoins du monde rural : prêts de faible montant, collecte de la petite épargne, garantie des risques, réseaux décentralisés etc.

Dans la recherche de formules de financement durables et adaptées aux spécificités du monde rural, le premier projet d'épargne et de crédit a démarré au pays dogon en 1986 avec l'appui technique du CIDR (centre international de développement et de recherche, une ONG française)



dans le cadre d'un accord avec la DNACOOOP et avec l'appui financier de la KfW (un bailleur de fonds allemand).

Une dizaine d'années après, les institutions de microfinance ou systèmes financiers décentralisés (SFD) connaissent un essor remarquable. Le secteur financier national se diversifie notablement et aux banques classiques s'ajoutent les coopératives d'épargne et de crédit (coopecs, inspirées du modèle de Raiffasen en Allemagne ou des caisses Desjardins au Canada), les caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (cveca, forme de coopecs mises en œuvre par le CIDR) et les systèmes basés sur le crédit solidaire (inspirés des principes de Grameen Bank au Bangladesh).

Cet essor des systèmes financiers décentralisés a conduit le Gouvernement du Mali, à leur définir dès 1994, un cadre réglementaire et juridique (loi n°94-040 du 15 août 1994 et ses textes d'application).

D'après le rapport d'activités 1998 de la CAS/SFD, les institutions de microfinance, toutes familles confondues, présentent au 31 décembre 1998 un sociétariat de 300 709 membres/clients (contre 229 684 au 31 .12.97), un encours dépôts de 7.944,6 millions de Fcfa (soit une progression de 22,4% par rapport à 1997), un encours crédits de 11,8 milliards de Fcfa (contre 9,5 milliards au 31.12.97, soit un accroissement de 24,2%).

D'après le même rapport, au 15 octobre 1998, les institutions de microfinance (toutes structures confondues) sont au nombre de 467¹³ réparties dans le district de Bamako et toutes les régions du Mali (hors Kidal).

La coexistence des banques classiques et des systèmes financiers décentralisés a créé des *articulations voulues*¹⁴ (*stratégiques*) et/ou *forcées*¹⁵ (*tactiques*) entre ces deux principaux acteurs du marché financier national.

Certaines banques de la place comme la BNDA, et dans une moindre mesure la BIM, ont vite compris l'existence de complémentarité de leurs actions de distribution de crédit avec celles des SFD et sont entrain d'exploiter cette complémentarité au mieux de leurs intérêts respectifs.

D'autres, la plupart des banques commerciales de la place, continuent d'hésiter pour leur rapprochement avec les SFD et cela malgré le forum organisé les 8 et 9 décembre 1998 à Bamako par le Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique francophone en partenariat avec l'Association Professionnelle des Banques du Mali sur le thème « les relations banques classiques et systèmes financiers décentralisés ».

Les SFD visités¹⁶ sont diversement articulés aux Banques. En effet :

¹³ Dont 54 dans le district de Bamako.

¹⁴ Il s'agit des SFD qui intègrent l'articulation financière dans leur stratégie de développement (Kafo et Cveca Niono par exemple).

¹⁵ Il s'agit des SFD qui ne recourent aux banques que pour placer leurs excédents de trésorerie ou pour combler leur déficit de trésorerie (Nyesigiso par exemple).



- Kafo Jiginew et Canef ont une longue expérience, au moins plus de cinq ans, d'articulation financière (refinancement surtout) avec les Banques (BNDA, BIM);
- Nyesigiso et Jigiyaso également sont articulées aux Banques, mais essentiellement pour placer leurs excédents de trésorerie ;
- Piyeli a bénéficié en 1999 d'un refinancement de la BOA (articulation récente);
- GGLS et Faso Jigi¹⁷ n'ont malheureusement pas d'articulation financière avec les Banques.

D'une manière générale, au 31.12.98, sur les 23 SFD recensés par la CAS/SFD, seuls 11, soit 48%, ont bénéficié de refinancement bancaire.

Parmi ces SFD bénéficiaires de refinancement bancaire, on compte *quatre* réseaux Cveca sur *quatre* (soit 100% des Cveca), *quatre* réseaux mutualistes sur *onze* (soit 37% des mutualistes) et *trois* systèmes de crédit solidaire sur *huit* (soit 38% des systèmes de crédit solidaire).

¹⁶ - *Financés par l'USAID* : GGLS et Faso Jigi (à travers Save the Children), Piyeli et Jigiyaso (à travers World Education), Nyesigiso et Kafo Jiginew (à travers Freedom For Hunger) et Canef (jusqu'en 1998).

- *Non financé par l'USAID* : Cveca Niono (sur financement AFD).

¹⁷ Faso Jigi a remplacé l'UCOVEK qui avait bénéficié de refinancements BNDA jusqu'en 1995.



III. Analyse des contraintes réglementaires, juridiques et institutionnelles sur l'articulation des SFD aux Banques

L'analyse portera essentiellement sur les contraintes réglementaires, juridiques et institutionnelles pouvant entraver l'articulation financière des SFD aux Banques. Elle se fonde, entre autres, sur les entretiens avec les responsables des SFD visités.

La loi bancaire

C'est la *loi n°90-74 /AN-RM* portant réglementation bancaire au Mali. Elle a été plusieurs fois réaménagée pour :

- le renforcement du contrôle du système bancaire notamment par la création d'une Commission Bancaire de l'UEMOA en remplacement des anciennes Commissions Nationales de Contrôle des Banques et Etablissements Financiers et le réaménagement des normes prudentielles de gestion applicables aux établissements de crédit ;
- l'adaptation de la réglementation bancaire aux nouvelles directives de la politique de la monnaie et de crédit ;
- l'amélioration de l'information comptable et financière par les établissements de crédit, par l'institution d'un plan comptable bancaire.

Il convient de noter que la réglementation bancaire de l'UEMOA a marqué un tournant décisif au cours du mois d'octobre 1991 par l'imposition de ratios quantitatifs communs à tous les établissements de crédit. Les nouvelles règles portent sur :

- les conditions d'exercice de la profession ;
- les réglementations comptables ;
- la réglementation des opérations effectuées par les établissements de crédit ;
- les normes de gestion, notamment : le ratio de couverture des risques ou ratio de fonds propres effectifs sur risques propres, le ratio de division des risques, le coefficient de liquidité, le ratio de structure du portefeuille.

La loi bancaire fait peser les contraintes ci-après sur l'articulation des SFD aux banques :

Selon l'article 6 de la loi n°94-40, pour exercer les activités d'épargne et/ou de crédit, les structures non mutualistes demeurent régies soit par les dispositions de la loi portant réglementation bancaire soit par des dispositions particulières convenues avec le Ministre des Finances.

Toute contrainte qui freine la promotion des structures non mutualistes d'épargne et/ou de crédit pèse également sur l'articulation financière entre les SFD et les Banques, car faut-il le souligner les systèmes non mutualistes qui mobilisent peu ou insuffisamment d'épargne sont les partenaires naturels des Banques.



La limitation des institutions :

La loi bancaire limite les institutions financières aux banques et établissements financiers. Elle ne prévoit ni les institutions de microfinance en tant que telles ni les micro-banques etc.

Le capital minimum des banques et établissements financiers :

Le montant du capital minimum des Banques est fixé à 1 milliard de Fcfa et celui des établissements financiers à 100 millions de Fcfa au Bénin, au Mali, au Niger et au Togo et 300 millions de Fcfa en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

Si l'institutionnalisation des SFD en banque est très peu probable, certains systèmes non mutualistes (comme Nyeta Musow¹⁸ Mopti et PIEC par exemple) avaient prévu s'ériger en établissement financier, mais ils n'ont pas pu le faire à cause, pour beaucoup, du montant du capital minimum exigé, car la loi bancaire ne prévoit pas de dérogation aux dispositions relatives au capital minimum. Ils ont finalement opté pour la forme associative.

Cependant, la loi 94-040, dans ses articles 57 et 58, fait bénéficier de dérogation aux dispositions du capital minimum à l'organe financier constitué sous forme d'établissement financier.

Les accords de classement

Le système d'accord de classement est un dispositif permettant à la Banque Centrale d'apprécier la qualité des signatures détenues en portefeuille par les Banques et établissements financiers et de déterminer l'encours des créances susceptibles d'être mobilisées auprès d'elles.

Les accords de classements permettent à la banque de mobiliser partie des créances détenues sur des clients de bonne signature. Ils permettent donc à la banque de lever des ressources à partir de ses créances de bonne qualité.

Les AV (associations villageoises), actuellement sans personnalité juridique, bénéficient des accords de classement, les systèmes non mutualistes également sans personnalité juridique n'en bénéficient pas.

L'étalement des accords de classement aux SFD (mutualistes ou pas) amènera la plupart des banques de la place à refinancer les SFD.

La loi n° 94-40 du 15 août 1994

C'est la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

Elle pose les problèmes ci-après sur l'articulation des SFD aux banques :

¹⁸ Un système de crédit solidaire mis en œuvre par le CIDR sur financement AFD.



La responsabilité financière des membres et des structures :

L'article 22 précise que la responsabilité financière des membres vis-à-vis des tiers est engagée à concurrence d'au moins le montant de leurs parts sociales.

Par contre la responsabilité financière des structures (caisses, unions, fédérations etc.), celles à qui sont faites les refinancements des banques, n'est pas précisée. La responsabilité financière des membres est-elle dissociée de celle des structures, leur propriété ?

En cas de liquidation, comment désintéresser la banque, si le patrimoine de la structure ne suffit pas pour couvrir l'intégralité de ses créances?

La structuration des institutions mutualistes:

L'article 38, 41 et 44 donnent des possibilités aux institutions de base à se regrouper en unions, aux unions en fédérations et aux fédérations en confédérations.

Ces articles ne précisent pas les conditions à réunir pour prétendre à ces regroupements, notamment le niveau minimum de maturité technique et d'autonomie financière nécessaires, le coût de ces structures faïtières et les modalités de leur prise en charge.

En d'autres termes il convient de préciser qu'une structure faïtière ne doit être créée que si son coût est bien connu et sa prise en charge bien assurée (par le réseau et/ou des bailleurs de fonds).

Au stade actuel, aucune analyse ne permet de mesurer le poids du montage institutionnel à plusieurs étages imposé par la loi sur la rentabilité de l'ensemble.

La Banque émet des réserves pour refinancer une structure même solide financièrement mais qu'une institutionnalisation mauvaise ou mal adaptée risque de mettre la vie en péril.

Les objectifs d'atteinte de l'équilibre financier :

Aucune disposition de la loi ne fait obligation aux institutions mutualistes d'épargne et de crédit de se fixer des objectifs d'équilibre financier.

Par contre, l'article 15 de la convention fait obligation aux systèmes non mutualistes, entre autres, de veiller à maintenir l'équilibre de leur situation financière.

La Banque pour minimiser ses risques préfère refinancer une structure financièrement équilibrée ou qui vise l'atteinte de l'équilibre financier dans des délais acceptables.



Le décret n° 94-302 P-RM fixant les modalités d'application de la loi n°94-040 du 15.08.94

Il pose les problèmes ci-après sur l'articulation des SFD aux Banques :

La limitation des risques portés par une institution :

L'article 50 stipule que les risques portés par une institution, l'exclusion des risques pris sur ressources affectées dont le risque incombe au bailleur de fonds, ne peuvent excéder le double des dépôts de l'ensemble des membres.

Ce ratio est pertinent pour les systèmes mutualistes purs qui reposent sur les principes du mutualisme original. Ces systèmes doivent mobiliser l'épargne de leurs membres, et transformer cette épargne de façon prudente en crédit. Ils devaient évoluer en général en parallèle au système bancaire, auquel ils recouraient généralement que pour placer leurs excédents de trésorerie.

La limitation du crédit par rapport à l'épargne se justifiait car l'épargne servait de fonds de crédit (par la constitution de l'épargne préalable au crédit) et de fonds de garantie (par la constitution de dépôt de garantie et/ou d'une épargne forcée).

A l'épreuve du temps et des réalités socio-économiques très difficiles, les systèmes mutualistes ont assoupli leurs principes et conditions d'intervention.

Dans les zones démunies à très faible capacité d'épargne, l'épargne locale se mobilise difficilement et à des coûts très élevés, les besoins solvables de crédit ne peuvent plus être couverts par l'épargne locale, et les femmes à cause des difficultés qu'elles rencontrent pour constituer l'épargne préalable sont exclues du financement des systèmes mutualistes.

Face à ces problèmes, des systèmes mutualistes, comme Nyesigiso et Kafo Jiginew, ont commencé à prendre en compte «la quatrième dimension» que constituent les populations démunies, généralement les femmes économiquement viables mais qui ne peuvent pas constituer une épargne préalable. Ils ont donc intégré des programmes de crédit aux femmes avec éducation.

Ils ont cherché des ressources additionnelles auprès de leurs bailleurs de fonds sous forme de ressources affectées et/ou des refinancements¹⁹ auprès du système bancaire pour couvrir les besoins de crédit de leurs membres qui ne sont pas couverts par leurs ressources internes. Le débat argent chaud et argent froid n'est plus d'actualité.

Les ressources affectées deviennent de plus en plus rares et les bailleurs de fond mettent de plus en plus l'accent sur la mobilisation des ressources internes et /ou le refinancement bancaire à de conditions de taux acceptables (cessionnels ou proches du marché).

Au Mali, le refinancement bancaire des systèmes mutualistes a dépassé le milliard de FCFA en 1998.

¹⁹ Nyesigiso déclare n'avoir pas encore recouru au refinancement bancaire.



La limitation des risques au double des dépôts pénalise les systèmes mutualistes qui mobilisent pas suffisamment d'épargne. Elle réduit leur capacité de distribution de crédit (sur ressources internes et sur refinancement) et compromet ou retarde leur viabilité financière qui, faut-il le rappeler, dépend pour beaucoup du volume de crédit de bonne qualité qu'ils parviennent à faire.

Ce ratio permet certes de protéger les déposants en évitant une transformation abusive de leurs dépôts en crédits, mais il ne couvre pas les risques qu'une banque, ou tout autre prêteur autres que les membres-dépôts, peut porter sur une structure mutualiste.

La banque hésite à refinancer une structure à viabilité financière incertaine et si elle ne peut pas évaluer à sa juste valeur les risques qu'elle peut porter sur ladite structure.

La convention cadre, une disposition de la loi n°94-04 du 15.08.94

Elle fait peser les contraintes ci-après sur l'articulation des SFD aux Banques :

La convention ne confère pas de personnalité juridique

L'article 4 de la loi précise, entre autres, que la convention ne confère pas la personnalité morale.

La banque se méfie à refinancer une structure sans personnalité morale de crainte de ne pas pouvoir ester en justice contre elle en cas de recouvrement judiciaire.

Le caractère transitoire de la convention

L'article 17 de la convention stipule, entre autres, que la convention a une durée de cinq ans maximum. Elle peut être reconduite selon des modalités à convenir entre les parties.

La convention autorise donc l'exercice temporaire du métier de mobilisation de l'épargne et/ou de distribution de crédit.

La banque hésite à refinancer une structure à situation administrative et juridique précaire et provisoire.

L'absence d'incitations fiscales

Les articles 30 et 31 de la loi 94-040 exonèrent les institutions mutualistes d'épargne et de crédit et leurs membres de tout impôt direct ou indirect, taxe ou droits afférents à leurs opérations de collecte de l'épargne et de distribution de crédit.

La convention par contre n'accorde aucun avantage fiscal.

La nouvelle réforme fiscale intervenue en 1998 fait obligation aux banques de prélever la TAF²⁰ (taxe sur les affaires financières) de 15% sur les intérêts pour le compte de l'Etat.

²⁰ Cette taxe a remplacé la TPS (taxe sur les prestations de services) à laquelle n'étaient pas soumises les SFD.



Le prélèvement de la TAF augmente les charges financières des systèmes non mutualistes et risque de fragiliser ou de retarder leur viabilité financière.

La loi sur le taux d'usure

Le niveau du taux d'usure, actuellement fixé à 27% est diversement apprécié.

Certains, comme Nyesigiso et Kafo Jiginew, estiment son niveau actuel acceptable. Les autres SFD visités estiment par contre son niveau actuel relativement bas et souhaitent son relèvement à 30%.

Les arguments généralement avancés pour le relèvement du niveau du taux d'usure sont les suivants :

- le coût des ressources (proche des conditions du marché pour ceux qui ne bénéficient pas de ressources affectées des bailleurs de fonds ;
- le coût d'intermédiation élevé pour la distribution et le recouvrement de petits crédits dans des zones difficiles ;
- la nécessité d'une marge substantielle d'intermédiation pour espérer se pérenniser.

Ces éléments ne sont malheureusement pas bien maîtrisés par les systèmes concernés. Dans ces conditions, il paraît difficile de défendre un relèvement du niveau du taux d'usure.

Il convient cependant de signaler que la volonté d'une révision à la hausse du taux d'usure peut cacher des pratiques inefficaces d'intermédiation financière, notamment la mauvaise maîtrise des charges etc.

Le cadre institutionnel

La CAS/SFD

La cellule d'appui et de suivi des SFD a été créée en 1994, et est chargée de veiller à l'application correcte de la réglementation sur les SFD.

Elle dispose de peu de moyens humains, logistiques et financiers par rapport à l'ampleur de sa mission.

Les principaux reproches qui lui sont faits sont les délais souvent longs d'agrément et reconnaissance, l'accent mis sur le contrôle au détriment de l'appui, son immobilisme face à la prolifération de structures informelles en concurrence avec les SFD formels.

APIM

L'Association professionnelle des institutions de microfinance a été créée en 1999 sur les cendres du cadre de concertation des SFD, pour moraliser et défendre les intérêts de la profession des praticiens de microfinance.



Il convient de noter que les SFD d'une manière générale ne sont pas articulés financièrement entre eux. Il aurait été intéressant que les SFD à capacité de financement (Nyesigiso, et Kafo par moments) refinancent, à des conditions acceptables, les SFD à besoin de financement.

Les prêts inter-SFD sont peu connus et très peu développés. L'exemple à suivre, c'est le cas du refinancement accordé en 1997 par Kafo Jiginew à Nyesigiso pour lui permettre de financer ses activités de crédit.

Généralement, les SFD à capacité de financement préfèrent placer leurs excédents de trésorerie auprès des Banques et les SFD à besoin de financement se tournent vers leurs bailleurs de fonds et à défaut se font refinancer par les Banques.

Les SFD les mieux articulés, sont ceux qui s'échangent des informations et se concertent pour leur implantation. La grande majorité évolue dans l'indifférence totale de l'autre ou dans une concurrence souvent déloyale.

De grands espoirs sont fondés sur l'APIM pour :

- professionnaliser le métier, notamment l'élaboration d'un code de déontologie,
- favoriser des rapprochements SFD et banques afin d'élargir l'assiette des banques qui refinancent les SFD, et
- développer des rapprochements inter SFD.



IV. Expérience de l'articulation financière de la BNDA avec les SFD

Depuis une dizaine d'années, la BNDA a développé, avec succès, des articulations avec les systèmes financiers décentralisés. Ces articulations sont aussi bien institutionnelles que financières.

L'articulation institutionnelle

Elle a consisté pour la BNDA, sur demande des bailleurs de fonds, à jouer le rôle de *maître d'ouvrage délégué* qui comprend principalement les fonctions de membres de comité de pilotage de projet, de bénéficiaire ou gestionnaire des subventions d'exploitation consenties par les bailleurs de fonds et d'organisme payeur des subventions.

Cette mission est exécutée à la demande des bailleurs de fonds qui instruisent un programme, souvent en association avec la BNDA, et qui demandent à la BNDA de gérer les différentes étapes de sa mise en œuvre, en lui déléguant les crédits nécessaires.

La BNDA exerce également des missions ponctuelles *d'appui à la maîtrise d'ouvrage déléguée*, dans le cadre de la réalisation et du suivi de projets initiés par les bailleurs de fonds et dont le bénéficiaire est le Ministère du Développement Rural.

Les missions exercées dans le cadre de cet appui sont entre autres:

- le choix de l'opérateur ;
- suivi et assistance technique au projet en matière d'audit, conseil et formation bancaire et financière ;
- fourniture d'informations à l'opérateur ;
- refinancement selon des modalités définies par convention avec le bailleur de fonds ;
- mission de consultant, à la demande, sur rapports et études remis par l'opérateur ;
- en fin de projet, approbation du rapport définitif avant paiement du solde dû à l'opérateur.

Les missions de maîtrise d'ouvrage déléguée ou d'appui à la maîtrise d'ouvrage déléguée s'achèvent à la fin de la phase projet, à la fin donc de l'ouvrage. Leur exécution est facilitée par une répartition précise des risques et des responsabilités :

- le bailleur de fonds définit les grandes orientations des projets, apporte les fonds nécessaires et supporte le risque financier et d'échec;
- le maître d'ouvrage assume la responsabilité de suivi technique et financier des projets ;
- l'opérateur a en charge la responsabilité technique de la mise en œuvre des projets.

La BNDA apporte, à la demande, une *assistance technique* aux SFD en matière d'audit, de conseil et de formation au métier de banquier.

Ces missions d'assistance technique sont réalisées actuellement de façon gracieuse, pour appuyer le développement des SFD.



A la demande de certains bailleurs des fonds (AFD et Fed), et face à la multiplication des SFD, la BNDA assure une mission de *coordination des SFD* pour lesquels elle intervient en qualité de maître d'ouvrage ou d'appui à la maîtrise d'ouvrage déléguée.

L'objectif de cette coordination est l'instauration d'un cadre de concertation permanent entre les SFD, la diffusion d'informations entre eux, et la possibilité d'organiser des rencontres de concertation et d'échanges d'expériences. Ce cadre de concertation est en outre destiné à capitaliser plus rapidement les expériences et à fournir une base de données pour la comparaison des méthodologies mises en œuvre.

Néanmoins, au delà des SFD concernés qui ne peuvent se soustraire à cette coordination , celle-ci est ouverte, de façon facultative à tous les SFD qui en exprimeraient le désir.

Cette mission n'empiète nullement sur la méthodologie mise en œuvre par l'opérateur, qui reste souverain dans la conduite de son projet.

A ce jour, huit systèmes financiers décentralisés fonctionnels et deux projets sont concernés par cette forme d'articulation.

Il convient de souligner que la BNDA est parvenue à mener à bien toutes ces mission grâce à sa convergence de vues et d'objectifs avec les bailleurs de fonds et les différents opérateurs.

L'articulation financière

Elle concerne les relations du banquier à une clientèle spécifique que constituent les SFD, dans une perspective de complémentarité durable.

Cette forme d'articulation repose sur le placement des excédents de trésorerie des SFD à la Banque et le refinancement par la Banque des activités de crédit des SFD.

Le placement des excédents de trésorerie des SFD

La BNDA a, entre autres missions importantes, la collecte de l'épargne rurale. Elle éprouve des difficultés pour mobiliser cette épargne à cause de l'éloignement relatif de ses guichets.

Elle a intégré dans sa stratégie commerciale, la capture de l'épargne collectée par les SFD. Ainsi, les SFD effectuent la collecte primaire de l'épargne, en transforment ce qu'ils peuvent en crédit et placent leurs excédents de trésorerie à la Banque à des conditions intéressantes de rémunération.

Mais dans la pratique, force est de constater, que les résultats sont en deçà des attentes de la Banque (encours moyen de l'ordre de 500 millions de Fcfa). Tous les SFD concernés, du fait de l'importance de leurs besoins de crédit, sont devenus globalement emprunteurs nets.



Le refinancement des activités de crédit des SFD

La BNDA a mission principale le financement du développement rural du Mali. Mais cette mission est rendue délicate par l'étendue du territoire national et les impératifs de l'équilibre financier.

Malgré donc ses efforts de décentralisation²¹, la BNDA ne peut pas satisfaire, dans des conditions acceptables de coûts, toutes les demandes de petits crédits des villages. Elle rencontre par ailleurs de sérieux problèmes de recouvrement de ses crédits dans certaines régions.

La BNDA a vite compris la complémentarité de ses actions avec celles des SFD dans la distribution du crédit. Ainsi, elle octroie le crédit « en gros » aux SFD qui le sous distribuent « au détail » à leurs membres-clients.

Cette articulation financière avec les SFD permet à la BNDA de diversifier ses emplois au moindre coût d'intermédiation et de toucher des populations qu'elle n'aurait pas pu toucher seule.

L'activité refinancement a démarré en 1989 avec les Cveca pays dogon. Et depuis, elle a connu un développement très rapide et soutenu. Les concours sont passés de quelques dizaines de millions de francs à plus de 2,524 milliards de francs CFA en 1999, soit 4% du total des octrois²² de la Banque pendant 1999.

L'évolution des octrois des crédits BNDA aux SFD sur les quatre dernières années est donnée en annexe. Elle appelle quelques commentaires :

De 1996 à 1999, le total des octrois aux SFD est passé de 1,4 milliard de Fcfa à 2,5 milliards de Fcfa, avec un taux de croissance annuel de 40%, 7% et 14% respectivement en 97, 98,99. Le boom de 97 s'explique beaucoup par presque le doublement des octrois au réseau Cveca en zone Office du Niger. Le montant octroyé à ce réseau représente respectivement 32% et 39% du total des octrois en 96 et 97.

Les réseaux en phase d'implantation/extension (Cveca Kita-Bafoulabé, Canef, Cveca Office du Niger) demandent régulièrement et obtiennent d'année en année plus de refinancements.

Kafo Jiginew a plafonné ses besoins à 500 millions de Fcfa jusqu'en 1998. En 1999, elle a bénéficié d'un prêt moyen terme de 400 millions partiellement garanti par la SFI et d'un prêt court terme de 600 millions de Fcfa.

D'une manière générale, la BNDA encourage les réseaux, surtout ceux en phase d'autonomie technique et financière (Kafo et Cveca Pays Dogon par exemple) à intensifier la mobilisation des ressources internes et à renforcer leurs fonds propres pour diminuer leur dépendance vis -à- vis du refinancement.

²¹ La BNDA compte 19 représentations (agences, bureaux autonomes et bureaux permanents).

²² Ces octrois se chiffrent à 52,109 milliards de francs CFA au 31.12.99.



Il convient de signaler que jusqu'en 1998, tous les montants demandés ont été entièrement octroyés. En 1999 par contre, sur une demande totale de 2,976 milliards de Fcfa, les octrois ont porté sur 2,524 milliards de Fcfa (soit 85%) parce que la BNDA a diminué les montants demandés par deux SFD nouvellement clients de la Banque (de 59 millions de Fcfa à 39 millions de Fcfa pour l'un et de 400 millions de Fcfa à 50 millions de Fcfa pour l'autre) pour les fixer à un niveau compatible avec sa volonté d'appuyer le développement des SFD et les impératifs de minimisation des risques.

Bien que la part des refinancements des SFD dans le portefeuille de la BNDA soit encore faible (4% en 1999), cette part ira croissant dans les années à venir. La BNDA compte, entre autres, sur le refinancement des SFD pour compléter ses actions de lutte contre la pauvreté. C'est pourquoi, elle a défini une véritable politique de refinancement dont les grands principes sont les suivants :

Pour les SFD pour lesquels la BNDA assure la maîtrise d'ouvrage ou maîtrise d'ouvrage déléguée :

Les conditions du refinancement sont généralement définies dans le contrat liant la BNDA et les différents partenaires que sont, les bailleurs de fonds, l'Etat et les opérateurs techniques.

Pour les autres :

La Banque examine un certain nombre de critères pour lui permettre d'apprécier la qualité du SFD candidat au refinancement. Ces critères sont entre autres :

- la situation juridique : agréé ou non
- la qualité du portefeuille de crédit : le taux d'impayé doit être compatible avec les normes acceptables pour les SFD ;
- la qualité de l'opérateur : il doit être compétent et agréé par la BNDA ;
- l'autonomie technique et financière : les perspectives doivent être claires et réalistes ;
- le schéma institutionnel : il doit être lisible et réalisable ;
- le système d'information et de gestion : il devra être fiable et le SFD doit en accepter l'audit à la demande. Des états financiers certifiés devraient pouvoir être présentés dans les délais légaux impartis et sous les formes préconisées par les autorités de tutelle et de contrôle ;
- les rapports d'activités annuels : à produire régulièrement dans la forme requise par la BCEAO ;
- la clientèle : les excédents de trésorerie doivent être placés à la BNDA dans une proportion compatible avec l'engagement de la banque ;
- la garantie : outre la caution solidaire, un dépôt de garantie minimum de 10% des concours est requis. Le niveau de ce dépôt pourrait augmenter à l'avenir.

La BNDA a également défini des conditions de refinancement adaptées aux spécificités des SFD.



Ces conditions sont les suivantes :

Objet : prêt à court terme²³ pour financer en général l'agriculture, l'élevage, le petit commerce, l'artisanat etc.

Emprunteur : structure centrale (Direction Générale du système), Associations et Unions, caisses de base.

Taux : 9 à 8%²⁴ l'an

Garantie : caution solidaire des membres des caisses ou des unions ou des associations, un dépôt de garantie de 10% minimum du concours demandé.

Mobilisation : par découvert ou sur compte de prêt classique.

Le refinancement s'octroie sur la base *d'un dossier de demande* composé des éléments ci-après :

- les documents juridiques (statuts, règlement intérieur, l'agrément, la convention signée etc.)
- la demande de refinancement accompagnée du procès verbal de l'Assemblée Générale ayant donné le mandat d'emprunter aux responsables dûment autorisés;
- le plan de trésorerie annuel ;
- le dernier rapport d'activités annuel ;
- les états financiers certifiés au moins des trois derniers exercices ;
- toutes autres informations utiles sur le demandeur.

Le dossier de demande peut être déposé auprès de la direction de la Banque ou de la représentation dont relève la zone d'intervention du demandeur.

La durée moyenne d'instruction et de sanction d'un dossier de demande de refinancement dépend du montant demandé, de la qualité clientèle, et de la consistance du dossier. D'une manière générale, *les délais moyens* peuvent être les suivants si tous les éléments constitutifs du dossier sont complets :

Sous sanction Président Directeur Général (montant inférieur ou égal à 50 millions de Fcfa) : deux semaines.

Sous sanction Comité des prêts (montant supérieur à 50 à millions de Fcfa et inférieur ou égal à 150 millions de Fcfa) : trois semaines (dont 8 jours pour la convocation du Comité).

²³ Kafo Jiginew a bénéficié en 1999 d'un prêt à moyen terme (400 millions sur 4 ans) avec une contre garantie partielle de la SFI.

²⁴ Il convient de noter que dans le cadre de deux SFD financés par le FIDA et dont la maîtrise d'ouvrage a été déléguée par l'Etat à la BNDA, il est prévu des opérations de crédit à 5%. Ces opérations sont faites par la BNDA aux risques de l'Etat.



Sous sanction Conseil d'Administration (montant supérieur à 150 millions de Fcfa) : quatre semaines (dont 15 jours pour la convocation du conseil).

Il convient de noter qu'à partir de 1999, à la fin de chaque année, la BNDA soumet à son conseil d'administration une demande de plafond d'engagement à court terme pour l'année suivante au profit des SFD qui demandent des montants supérieurs à 150 millions de Fcfa. Une fois cette demande accordée, il revient aux SFD concernés de se mettre à jour de leurs engagements vis-à-vis de la Banque, et d'introduire un nouveau dossier de demande. Cette procédure permet de ramener le délai d'instruction et de sanction d'un dossier sur sanction Conseil à celui d'un dossier sur sanction Président Directeur Général.

Analyse des risques et contraintes liés au refinancement des SFD

Le risque est inhérent à l'activité bancaire, il revient au banquier de l'évaluer, de sélectionner les opérations et de prendre les garanties adéquates pour couvrir les risques identifiés.

Il importe donc pour le banquier d'identifier correctement les différents risques auxquels il s'expose et de prendre les dispositions nécessaires afin de les prévenir ou de les couvrir.

Dans son activité de refinancement, la BNDA peut être exposée aux risques suivants :

Le risque de crédit ou de contrepartie

C'est le risque que coure la Banque quand l'emprunteur ne rembourse pas à l'échéance. Il inclut les retards de paiements, les substitutions de débiteurs, les détournements d'objets et/ou de prêts, les abandons partiels de créances.

Ce risque est actuellement quasi nul, car tous les refinancements sont remboursés jusqu'à présent à 100%.

Pour prévenir ce risque qui peut être réel avec l'accroissement d'année en année du montant des refinancements aux SFD, la BNDA :

- encourage la mise en place des cadres de concertation locaux entre différents prêteurs pour éviter le surendettement des emprunteurs ;
- collabore étroitement avec des opérateurs expérimentés qui assistent les SFD dans la préparation de leur dossier de demande de crédit à adresser à la BNDA et qui veillent à ce que les caisses à proposer au refinancement BNDA soient des caisses sérieuses ayant une bonne culture de remboursement ;
- limite le montant des concours à consentir à une caisse en fonction de son effort de mobilisation réelle d'épargne. Ainsi, le plafond de ces concours est égal à un multiple du volume d'épargne collectée augmenté des fonds propres de la caisse ;
- exige généralement, selon le cas, un dépôt de garantie égal à 10% du crédit sollicité, la domiciliation des recettes du SFD et la caution solidaire des caisses. Ce taux peut évoluer selon la nature du refinancement demandé.



Le risque de liquidité

C'est le risque lié à l'immobilisation ou à la renonciation à la liquidité des fonds prêtés. Il est amplifié si le débiteur n'arrive pas à faire face à ses engagements.

Pour l'instant, l'essentiel des concours consentis aux SFD par la BNDA sont à court terme (maximum un an) et sous forme de facilité de trésorerie. Ce qui théoriquement diminue le risque de liquidité de la Banque. Mais puisque ce sont des concours renouvelés et même augmentés chaque année, ils deviennent pratiquement des emplois permanents.

C'est pourquoi, la BNDA a dû négocier quelques lignes de crédit extérieures pour le refinancement des SFD en plus de ses fonds propres.

Le risque de taux d'intérêt

La BNDA, comme toute autre banque, fait de l'intermédiation financière. Elle distribue le crédit à partir des ressources qu'elle collecte et/ou qu'elle emprunte. Le risque des taux est celui que coure la Banque si elle enregistre des pertes dues à la différence entre le taux effectivement facturé au client et le coût de la ressource et de la distribution du crédit.

Actuellement, compte tenu de la gestion pondérée que la BNDA fait de son portefeuille, et de la bonne collaboration avec les opérateurs techniques des SFD, le risque de taux est presque inexistant, et le taux de marge moyen de l'intermédiation est de 3%.

Le risque de change

La Banque est exposée au risque de change dès lors qu'elle a des créances ou des dettes libellées en devises. Toute appréciation de ces devises valorise des créances, mais alourdit parallèlement des dettes en provoquant des pertes de change.

Pour la BNDA, ce risque est général pour l'ensemble des emplois, car elle travaille beaucoup sur des lignes de crédit extérieures à long terme. La dévaluation du Franc CFA de janvier 1994 a porté un coup dur à la BNDA avec la réévaluation de ses emprunts extérieurs qu'il fallait provisionner à 100% dès la clôture de l'exercice en cours.

La Banque a supporté des pertes importantes qui, heureusement ont été atténuées par la remise de la dette de la France.

L'ensemble des crédits de la BNDA étant octroyés en Francs CFA, les clients sont épargnés et c'est la Banque seule qui supporte ce risque de change.

L'idéal serait de n'emprunter désormais qu'en Francs CFA, mais cela est actuellement très difficile car les bailleurs ont leurs principes qui sont difficiles à changer.

La BNDA met beaucoup l'accent sur la collecte de l'épargne locale pour pouvoir s'affranchir des emprunts extérieurs. Cela est une tâche de longue haleine.



Le risque juridique et fiscal

C'est le risque lié aux actes juridiques passés entre la Banque et ses partenaires et pouvant engager la responsabilité civile ou pénale du banquier.

Il faut donc faire attention à la capacité juridique du signataire de la convention d'ouverture de crédit.

Dans le cadre de la réglementation de l'UEMOA, les SFD doivent être agréés ou reconnus pour exercer la fonction d'épargne crédit en toute légalité. Actuellement certains ont été agréés et d'autres, surtout les systèmes non mutualistes n'ont pas encore été reconnus, bien qu'ils aient déposé, pour certains, leur demande de reconnaissance il y a plus de deux ans. Dans ce contexte la BNDA veille à ce que les conventions d'ouverture de crédit soient effectivement signées par les représentants dûment mandatés par les membres des SFD.

La BNDA met aussi la pression pour que les SFD retardataires se mettent en règle par rapport à la réglementation.

En outre, elle veille à prélever tous les impôts et taxes légalement dus par ces emprunteurs pour les reverser au trésor public, sous peine pénalisation.

Le risque institutionnel

C'est le risque lié à la fragilité financière et à l'instabilité institutionnelle (crises de croissance, conflits fréquents entre élus et salariés etc.).

Ce risque dépend du niveau de structuration, de la qualité du portefeuille, de l'adaptation du montage institutionnel, de l'organisation et de la fiabilité du système d'organisation et de gestion, des perspectives financières et du rôle de la subvention dans l'équilibre financier.

Ce risque est réel pour la BNDA, car la plupart des SFD qu'elle refinance n'ont encore de système d'information et de gestion performant. D'autres, généralement que des systèmes mutualistes, n'ont ni d'objectifs clairs d'atteinte de l'équilibre financier ni de délais raisonnables pour y parvenir.

C'est pour se prémunir de ce risque que la BNDA a fixé des critères relativement sévères d'accès à son refinancement.



IV. Recommandations sur les stratégies appropriées à adopter pour promouvoir la synergie et la croissance du secteur financier et de la microfinance

Les stratégies à adopter porteront d'une part sur la levée des contraintes réglementaires, juridiques et institutionnelles, et d'autres parts sur la levée des difficultés que rencontrent la BNDA en particulier et les Banques classiques en général dans le refinancement des SFD.

Pour la levée des contraintes réglementaires, juridiques et institutionnelles sur l'articulation des SFD aux Banques :

Les recommandations sont les suivantes :

Sur la loi n°94-40 du 15.08.94

Proposer un amendement de la loi:

- pour préciser la responsabilité financière des structures et de leurs membres, les conditions à réunir pour des caisses de se regrouper en unions, pour des unions en fédérations et pour des fédérations en confédérations ;
- pour fixer des objectifs de pérennité financière et institutionnelle aux systèmes mutualistes.

Sur le décret n°94-302 P-RM fixant les modalités d'application de la loi n°94-040 du 15.08.99

Proposer une modification de l'article 50 du décret relatif à la limitation des risques portés sur une institution, dans le sens de la prise en compte des risques sur refinancement.

Sur la convention cadre

A défaut d'une loi pour les systèmes non mutualistes, proposer une relecture de la convention en lui enlevant son caractère transitoire, et en lui permettant de conférer la personnalité juridique et d'accorder les mêmes incitations fiscales que celles accordées par la loi 94-40 aux systèmes mutualistes.

Sur la loi bancaire

Proposer une modification de la loi bancaire pour :

- prendre en compte des institutions de microfinance et les micro-banques ;
- faire bénéficier aux institutions de microfinance des dérogations aux dispositions de capital minimum en leur fixant un niveau de capital minimum à leur portée ;
- étendre les accords de classement aux systèmes financiers décentralisés.



Sur le taux d'usure

Lancer une étude pour cerner tous les éléments constitutifs des taux d'intérêt pratiqués, afin de proposer, au besoin, le relèvement du taux d'usure au niveau le plus objectif possible.

Sur les institutions

Essentiellement des appuis institutionnels.

A la CAS/SFD

- appuis en formation aux techniques de suivi, de contrôle et d'audit ;
- appuis en moyens informatiques et logistiques.

A l'APIM

- appui technique et financier pour l'élaboration d'un code de déontologie ;
- appui technique et financier pour la mise en place d'un fonds de garantie inter-SFD ;
- appui financier pour la formation des membres de l'APIM aux innovations techniques en matière de microfinance et des responsables de l'APIM aux techniques d'animation commerciale (mise en contact, démarchage etc.) .

Pour la levée des difficultés que rencontrent les banques dans le refinancement des SFD

Les recommandations sont les suivantes :

Améliorer les échanges d'informations entre Banques et SFD

Pour bien s'articuler, il faut d'abord se connaître, se comprendre, communiquer et échanger. Force est de reconnaître que les Banques et les SFD se connaissent peu ou pas du tout. Il convient de corriger cette lacune par une opération forte de relations publiques des SFD vers les Banques et inversement.

Les SFD doivent apprendre à mieux se vendre aux Banques, au moins en les envoyant régulièrement leurs rapports d'activités annuels, en les invitant à leurs assemblées générales annuelles, en organisant des visites d'échanges, des opérations portes ouvertes etc.

Il convient de créer un cadre de concertation et d'échanges d'informations et d'expériences entre SFD et Banques. L'APIM pourrait le faire et participer activement à sa gestion.

Il convient également d'instaurer un système de parrainage des « petits » SFD par les plus « grands » auprès d'autres SFD et/ou des Banques. Ce parrainage pourrait également porter sur une certaine catégorie clientèle des SFD auprès des Banques. Il s'agirait des clients de bonne qualité dont les montants demandés dépassent la capacité financière et/ou d'appréciation et de gestion de risques des SFD.



Améliorer les performances techniques et financières des SFD

Les banques sont intéressées par des clients de bonne qualité pour minimiser leur risque de contrepartie.

Est bon SFD pour les banques, celui qui a un portefeuille de qualité, un système d'information et de gestion performant pouvant donner à temps des informations utiles et fiables, qui sait là où il va et comment y arriver, qui dispose de fonds propres suffisants, qui se fixe des objectifs de pérennité institutionnelle et financière, et qui a un personnel qualifié.

Force est de constater que peu de systèmes financiers décentralisés, en tout cas aucun de ceux visités, remplissent actuellement toutes ces conditions.

Des appuis institutionnels doivent être apportés aux SFD pour améliorer leurs performances. Ils peuvent être les suivants :

- appui à l'élaboration de plan à moyen terme (ou plan d'affaires)²⁵ définissant sur quatre ans, les objectifs, les stratégies, les moyens à mettre en œuvre ;
- appui à l'informatisation ;
- appui à la mise en place de système d'information et de gestion performant ;
- appui à la constitution et/ou au renforcement des fonds propres ;
- appui à une institutionnalisation adaptée ;
- appui à la formation du personnel aux innovations financières en microfinance ;

Renforcer les capacités de refinancement des Banques

La BNDA par exemple, pour refinancer les SFD, arrive à mobiliser des lignes de crédit extérieures à conditions douces, ce qui lui permet d'afficher un taux de sortie de 8 à 9%. Il n'en est pas de même pour toutes les Banques de la place.

Au delà d'un certain taux de sortie, les SFD, pour tenir compte de leur coût d'intermédiation généralement très élevé et du taux d'usure, ne pourront pas dégager une marge d'intérêt suffisante pour assurer leur viabilité financière.

Même si certaines Banques de la place veulent refinancer les SFD, elles ne le peuvent que difficilement car ne disposant pas de ressources adaptées au refinancement des SFD.

Les Banques ont donc besoin des ressources à taux concessionnels pour pouvoir refinancer les SFD à des taux compatibles avec les objectifs de pérennité des SFD.

²⁵ Sur les SFD visités seuls Kafo Jiginew, Nyesigiso et GGLS (un plan d'affaires jusqu'en 2001 la fin de la phase actuelle de financement USAID) disposent de plan de développement. L'absence même de prévisions financières chez certains (Faso Jigi, Canef, etc.) n'a pas permis d'évaluer les prévisions de refinancement.



Elles peuvent se contenter, pour des raisons commerciales, d'une marge minimale, donc d'un taux de sortie supportable par les SFD, si le crédit est bien sécurisé par un dépôt de garantie conséquent (des SFD et/ou de leurs bailleur de fonds).

Il est donc recommandé d'aider les Banques à mobiliser des lignes de crédit à conditions douces affectées au refinancement des SFD, ou de constituer un fonds de garantie²⁶ pour servir de dépôt de garantie partielle aux refinancements des SFD.

²⁶ le fonds de garantie classique s'est révélé inefficace.



Annexes





Annexe I

Situation des refinancements BNDA aux SFD sur les quatre dernières années

Campagne / Exercice	96	97	98	99	(en millions de FCFA)
					Observations
SFD financés par AFD	569	932	886	817	
CVECA - Office du Niger	464	792	710	716	
CVECA - Kayes (PASECA)	0	0	0	0	
PAAF - Bamako	53	90	113	101	
PAF - Mopti	52	50	63	0	
SFD financés par KFW	287	473	655	418	
CVECA Pays Dogon	245	375	500	200	
CVECA - Kita/Bafoulabé	42	98	155	218	
Autres SFD	610	652	669	1,289	
Kafo Jiginew - Mali-Sud	500	500	500	1,000	
Canef - Bougouni	60	60	120	200	
NEF - Douentza	0	42	24	0	
CRMD/FDV - Office du Niger	50	50	0	0	
Pasacoop - San/Djenné	0	0	25	39	
Nyesigiso - Bamako/Ségou	0	0	0	0	0 Début collaboration
Kondo Jigima	0	0	0	50	
TOTAL	1,466	2,057	2,210	2,524	
Evolution		+40%	+7%	+14%	

Source: rapports d'activités BNDA





Annexe II

➤ **Commission 3 : Articulation Banques – SFD**

L'atelier sur la réforme légale et réglementaire a débattu sur les résultats et les recommandations de l'étude sur l'articulation Banques – SFD au Mali. Une des trois commissions (commission 3) était chargée des questions relatives à l'étude sur l'articulation entre les Banques et les SFD au Mali. Les points débattus par la commission se trouvent dans le chapitre qui suit.

Objectifs :

Améliorer les relations Banques – SFD pour l'accès au refinancement et la création des nouveaux moyens de collaboration;

Conclusions et Recommandations :

Après discussion des conclusions et recommandations du rapport présenté par les consultants, la commission a abouti aux constats et recommandations ci après :

1. Les principaux obstacles à l'accès des SFD au refinancement sont :

- Méconnaissance des SFD par les banques ;
- Méconnaissance de l'importance des SFD ;
- Les critères d'accès aux services bancaires (ex. : problème de la personnalité juridique) ;
- Perception des SFD comme des concurrents ;
- Idées préconçues des SFD sur le système bancaire ;
- Lourdeur administrative des banques ;
- Conditions de prêts des banques ;
- Et non-existence d'une agence bancaire dans certaines localités.

Recommandations :

- Etablissement d'une bonne stratégie de communication des SFD vers les banques et inversement;
- Organisation des rencontres entre SFD et banques au niveau des dirigeants ;
- Mise en place d'un cadre de concertation entre les SFD et les banques ;
- Traitement rapide des demandes par les banques ;
- Exploitation au mieux de la complémentarité entre SFD et banques ;
- Parrainage des petites structures par les plus grandes et les plus anciennes ;
- Parrainage d'un client par un SFD auprès d'une banque ;
- Et encouragement de la caution technique par les opérateurs.

En conclusion la commission a recommandé la création d'un véritable cadre de collaboration entre les SFD et les banques en vue de renforcer la confiance.



2. Les insuffisances de performance des SFD qui freinent la collaboration avec les banques sont :

- Non-respect des règles et des normes de gestion ;
- Non-professionnalisme des dirigeants ;
- Non-production régulière des états financiers et rapports d'activités ;
- Mauvaise qualité du portefeuille ;
- Absence de plans d'affaires ;
- Absence d'objectifs de pérennité institutionnelle et financière ;
- Absence de personnalité juridique.

Recommandations

- Mise en place d'un système d'information et de gestion performant
- Production et audition régulières des comptes
- Disposition d'un schéma institutionnel lisible ;
- Elaboration des objectifs de pérennité institutionnelle et financière ;
- Ouverture d'un compte dans les banques ;
- Et dépôt de la réserve légale en banque.

La commission a recommandé l'amélioration des systèmes d'information et de gestion des SFD.

3. La commission a constaté qu'on peut établir un vrai partenariat SFD - Banques et que les domaines de collaboration mutuellement profitables sont :

- Stage des agents des SFD dans les banques ;
- Stage des agents des banques dans les SFD ;
- Création d'un centre de formation SFD - Banques
- Ateliers

La commission a aussi recommandé la multiplication des échanges entre les SFD et les banques

4. Les membres de la commission étaient au courant de l'institution de la taxe sur les affaires financières (TAF) et ils l'ont appliquée. La commission a constaté que les implications de la taxe sur leurs opérations sont une menace pour la pérennité et la viabilité financière des SFD.

Recommandations :

La commission a recommandé l'exonération de tous les SFD de la TAF.



Activités :

<i>Activités</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Responsable</i>	<i>Ressources</i>
Elaborer une stratégie de communication Banques – SFD	Septembre, 2000	Document préparé	APIM	Interne, Externe, Financière
Mettre en place un cadre de concertation Banques – SFD	Septembre, 2000	Document d'accord	APIM	Interne
Mettre en place un mécanisme de parrainage pour le refinancement	Octobre, 2000	Mécanisme mis en place	APIM	Interne, Externe, Financière
Mettre en place un mécanisme de garantie pour le refinancement inter-SFD	Décembre, 2000	Mécanisme mis en place	APIM	Interne, Externe, Financière
Rechercher les lignes de crédit	Octobre, 2000	Document d'accord	APIM	Interne
Etendre l'accord de classement aux SFD	Août, 2000	Document d'accord	APIM BCEAO	Interne
Elaborer un diagnostic sur les systèmes d'information et gestion	4^{ème} Trimestre 2000	Rapport préparé	APIM	Interne, Externe, Financière
Développer et mettre en place un système d'information et gestion	1^{er} Trimestre 2001	Système mis en place	APIM	Interne, Externe, Financière
Suppression de la TAF	Juin, 2000	TAF supprimée	APIM	Interne





Annexe III

**LISTE DES PARTICIPANTS A L'ATELIER SUR LE CADRE JURIDIQUE,
REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL DES SFD AU MALI : DU 1^{er} au 2 JUN 2000**

Nom et Prénom	Fonction	Structure	Adresse/Telephone	E-mail
Abdoulaye Dia	Responsable de Credit	BOA	Tel. 21.47.61	
Adama Camara	Coordinateur	SC/USA	Tel. 23.48.98	
Adama Keita	DREM	BDM SA		
Adama Kodio	Directeur	CVECA Pays Dogon	Tél. /Fax 21.30.74 Tél. 77.28.67	
Adil K. Yattara	SAF	CRMD/ONIGER	BP 01 Tél. 35.21.10	
Ali Cissé	Directeur S. Commun	CVECA-Niono	Tel./Fax 35.20.15	
Alou Sidibé	Directeur Général	KAFO JIGINEW	Tél. 64.00.11	
Anna Samake	Agent Juridique	BHM SA	Tel. 22.91.90	
Ba Aissata	Chef de service juridique	BIM SA	Tel. 22.56.01/22.73.33	
Ba Ibrahim Bocar	Consultant		Tel. 20.50.36	
Bakary Traoré	Directeur	CANEF	Tél. 29.04.46 /Fax 29.29.64	
Bintou Ka Niang	Conseillere	Save the Children	Tel. 23.48.99	bkaniang@spider.toolnet.org
Bloom Roger	Directeur	USAID	Tel. 22.36.02	rbloom@USAID.ga
Chet Aeschliman	Charge Suivi Evaluation	World Education	Tel. 28.15.57	
Diabaté Sékou	Directeur	JEMENI	Tél. 37.21.13	jemeni@cefib.com
Diallo Batoumani	Directeur	TONUS	Tel. 27.22.72	
Diawara Bintou		SUDI DIAWDI	Tel. 29.05.12	
Diedie Koreissi	President	KONDO JIGIMA	Tel. 24.11.58	
Djibril Tounkara	Directeur	CVECA-1ère région	Tel. 57.31.45	
Elisée Didibé	Conseiller	CECRA Netaaso	Tél. 20.30.77 BP E 1864	acod@malinet.ml
Hamidou Traoré	Directeur	PASACOOOP	BP 39 San Tél./Fax 37.21.13	pasacoop@cefib.com
Hawa Cissao	Assistante	PIFD/GTZ	Tel. 23.70.01	
Helene Ballo	Specialiste Microfinance	USAID	Tel. 22.36.02	hballo@usaid.gov
Ibrahim Cissoko	Chef de Section	DN Impot	Tel. 22.20.29	
Isabella Fischer	Conseillere	Projet LAG	Tel. 22.44.24	
Issabre Koudiedia	Chargee d'etudes	AFD	Tel. 21.28.42	
Jamie Mac Dad	Consultant	WEIDEMANN	225 22.47.83.30	
Kaaba Soumare	Directrice	PIYELI	Tel. 21.58.62	piyeli@malinet.ml
Kéoulé Konaté	Directeur	NYETA MUSOW	Tél. 43.00.93 BP 31	
Koné Massiré	Appui au Secrétariat	APIM/MALI	Tél. 29.12.53/	
Koné Néné Samassékou	Présidente	SUDU DIAW-DI	Tél. 29.05.12	
Mahambé Sylla	Conseiller Technique	CANEF	BP. 5081 Tél. 29.04.46	
Mamadou Doukhanse	Responsable	Sutura So	CFM - Tel. 22.59. 67/ 57.30.33	
Mamadou Keita		PIYELI	Tel. 22.83.76	
Mamani Ballo	Charge de projet	ADAC	29.05.21	
Modibo Boudy	President	JEMENI	Tel. 21.30.74/24.72.19	
Noury N'Diaye Sanogo	Directeur	JIGIYASO BA	BP. 2137 Tél. 28.98.57	
Ousmane Traoré	Directeur	Kondo Jigima	Rue 535 Porte 120 Tel. 216590 Bamako	kondojigima@datatech.toolnet.org
Picot Paul	CIDR Cellule Diffusion CVCA	CTP		



Sadio Samassekou	Chargé des SFD	BNDA	Tel. 22.64.64	
Safia				
Abdourahmane	PCA	NEF	Tel. 45.20.23; Fax 45.20.24	
Sekou N Bary	Service Credit	BIM SA	Tel. 22.51.11	
Sidibe Tenintao		CAS/SFD	Tel. 23.70.01	
Souleymane Guissé	PIYELI	Auditeur	Tél. 21.58.62/21.57.42	
Soumano Mamadou	Conseiller	FFH	Tel. 24.39.78	
Soumaré K.	Directrice	PIYELI	Tél. 21.58.62	
Tacko Tambadou		GUAMINA NIAKO Kayes		
Tonnar Manuel	Charge de programme	PNUD/FENU	Tel 22.01.81	manu.tonnar@undp.org
Traoré	Directeur	KONDO JIGIMA	Tél. 21.65.90 Bamako	
Van Hoorebeke				
Oumou Sidibé	Directrice Générale	NYESIGISO	Tél. 21.31.95	Onyesigiso@spider.toolnet.org
Wonou Clément	Consultant	PIFD/GTZ	Tél. (237) 20.54.86	cidr@icenet.com
Youssef Traore	Coordinateur	CAS/SFD	Tel. 23.70.01	
Zahia Lolila	Directrice Technique	WEIDEMANN- USAID	Tél. 23.67.79	zrlolila@afribone.net.ml
Zamilatou Cisse	Conseillère		Tel. 21.30.96	

**AUTRES SFD
MEMBRES DE
L'APIM**

Nom de SFD	Adresse	Téléphone	Fax	Email
ACOD CECRA NYETAASO	Cité UNICEF BP E 1864	20.30.77	20.30.77	acod@malinet.ml
CVECA/Kita	BP 45 Kita	57.31.45	57.30.00	



Annexe IV

Termes de Référence pour un diagnostic des SFD appuyés par l'USAID sous le projet USAID/Mali MicroServe Contrat N° OUT-PCE-I-811-90012-00

A . Introduction

Dans le cadre de la Stratégie Nationale de la Microfinance (SNM) et du Plan d'Action adopté par le GRM et ses partenaires le 25 Mai 1998, l'accent a été mis sur le besoin d'améliorer les capacités des Institutions de la Microfinance au Mali. L'initiative de la SNM pour le Mali est basée sur la réduction de la pauvreté et appelle à l'application des approches durables et à ce que les groupes marginaux, particulièrement les femmes, aient des accès importants à des services financiers et non financiers. Les changements principaux proposés pour le secteur de la microfinance sont les suivants :

1. Créer et développer des institutions durables dans le secteur de la microfinance.
2. Développer des produits et des services innovateurs de la microfinance.
3. Consolider des liens entre les banques formelles et les institutions de la microfinance.
4. Améliorer le contrôle et le suivi du secteur financier y compris de celui de la microfinance

Le Plan d'Action National pour le secteur de la microfinance distingue six thèmes principaux autour desquels des efforts concertés du GRM et des partenaires sont demandés :

1. Assurer l'exercice du rôle de l'Etat par l'amélioration de la capacité institutionnelle du centre de soutien de la microfinance (CAS/SFD) établi au sein du Ministère des Finances ;
2. Améliorer le cadre légal et juridique pour permettre une croissance et une stabilité durables du secteur de la microfinance en assurant un désengagement de l'Etat en tant que opérateur technique dans le secteur financier/microfinance.
3. Améliorer les capacités institutionnelles des SFD.
4. Renforcer les capacités institutionnelles des systèmes financiers décentralisés.
5. Le développement et la sécurisation du refinancement des SFD y compris la formation.
6. L'accès de couches vulnérables et la couverture géographique du pays en services de microfinance.

Dans ce contexte l'USAID/Mali en accord avec les politiques du Service de Développement de la micro-entreprise (G/EG/MD), appuiera le GRM dans ses efforts de reformer le secteur de la microfinance. Les priorités principales de son appui spécifiées sous l'arrêté (N°. OUT – PCE – I-811-96-90012-00) pour Mali se concentrent sur l'accomplissement de deux objectifs fondamentaux qui sont :

1. Etablir un environnement politique d'habilitation et renforcer l'intermédiation du secteur financier dans le marché cible, et
2. Renforcer l'aptitude d'un groupe choisi d'intermédiaires formels et informels, d'associations professionnelles et des agences gouvernementales afin d'élargir les services financiers aux groupes d'emprunt cibles.



B. Les SFD appuyés par l'USAID au Mali

L' USAID/Mali appuie actuellement six SFD au Mali. Ces institutions se trouvent à des étapes différentes de développement institutionnel et varient en long et en large, en statut, en méthodologie et en couverture géographique.

Trois des institutions appuyées y compris Kafo Jiginew (avec 90 banques villageoises), Nyesigiso (45 banques villageoises) et Jigiyaso (19 banques villageoises) sont inscrites en tant que "mutuelles" et financées à travers les ONG américaines – FFH (Kafo Jiginew et Nyesigiso) et World Education (Jigiyaso).

Les trois autres comprenant PIEC (financé à travers World Education), CANEF et GGLS (financés à travers Save the Children USA) appliquent la méthodologie du groupe de solidarité et sont dans le processus de définir leur modèle d'évolution institutionnelle. Selon la loi PARMEC, ils peuvent se développer soit en "mutuelles" ou en institutions de crédit et d'épargne. Des études précédentes ont confirmé le besoin par ces SFD de renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles particulièrement dans les systèmes de la gestion, des finances et de la comptabilité, dans l'information et la coordination.

Les SFD appuyés par l'USAID sont opérationnels et dans les domaines ruraux et dans les domaines urbains du Mali.

C. Tâches

Une équipe de consultants sera constituée pour exécuter un diagnostic détaillé et adapté pour chaque SFD appuyé par l'USAID et développer des plans d'action pour rationaliser les appuis futures de l'USAID /Mali pour une assistance et une formation techniques spécialisées à ces SFD. Ceci comprendrait :

- 1 Evaluation des besoins dans les domaines des ressources humaines, la formation du personnel et le matériel pour la formation, les systèmes d'information de gestion, les politiques et procédures de crédit, la gestion et l'organisation, les opérations financières.
- 2 Pour les GGLS, la CANEF, et le PIEC, l'évaluation des besoins devrait aussi comprendre les problèmes de l'évolution institutionnelle menant aux recommandations sur le mode/statut institutionnel le plus efficace (Mutuelle ou Associations de Crédit ou d'Epargne etc.) pour ces SFD en se référant à la loi PARMEC. On devrait aussi déterminer les ressources nécessaires à la réalisation de cet objectif.

Pour chacun des deux SFD ciblés, nous auront l'équipe de deux experts qui se chargera de la réalisation du diagnostic. Un expert international spécialisé dans le domaine du Développement Organisationnel qui travaillera avec un expert national spécialisé dans la comptabilité et l'analyse financière des opérations des Services Financiers Décentralisées des deux SFD.

Ces tâches seront réalisées par un dialogue intensif avec le personnel des ONG américaines et les SFD concernés. Il faut prévoir des visites sur le terrain pour mener des enquêtes avec les groupes cibles, une relecture de la documentation existante y compris les rapports du projet et d'audits des SFD concernés. Des rencontres avec la CAS/SFD et les personnes clés dans les ministères responsables de l'enregistrement des associations au Mali.



D. Les résultats attendus

Les consultants doivent établir des rapports de diagnostic et des plans d'action chaque SFD concerné en français ou en anglais (tirages et copies fait sur Microsoft Word/Excel). Ceci comprendrait:

1. des contraintes et besoins spécifiques dans les domaines mentionnés dans le paragraphe C ci-dessus (systèmes d'information, politiques et procédures de crédit etc.).
2. Activités recommandées, délais, ressources et résultats attendus.

Le plan d'action devrait être discuté avec les SFD et les ONG américaines concerné et convenu avant de soumettre le rapport.

E. Période

On espère que cette consultation prendra 20 jours, du 3 Avril 2000 au 28 Avril 2000. Le travail sera fait au Mali en collaboration étroite avec l'équipe du SEG – USAID/Mali, Weidemann Associates Inc., le personnel des ONG américaines y compris Save the Children USA – SCF/USA, FFH, World Education, le personnel du SFD et les groupes d'emprunt cibles.

F. Conditions

L'équipe doit avoir des expériences considérables dans le Développement Organisationnel avec les institutions financières ou les SFD, dans le développement des plans d'affaires, dans les recherches du marché et le développement organisationnel

Des expériences avec les institutions affiliées au niveau international qui travaillent dans les domaines de la microfinance en rapport avec la planification du programme, les analyses, les stratégies du marché et le développement du plan d'affaire et autres systèmes.

Les Experts des Services Financiers doivent avoir au moins cinq années d'expérience pratique avec les SFD particulièrement dans les domaines de la gestion des services financiers, et l'approvisionnement de l'assistance technique.

Tous les membres de l'équipe doivent avoir une bonne connaissance en français et/ou en, anglais, de grandes connaissances en recherche et des connaissances analytiques et des compétences en relations personnelles.



Tâches de Monsieur Samassékou

Dans le cadre du TDR pour le diagnostic des SFD appuyés par l'USAID Mali, M.Samassékou concentrera ses efforts sur l'analyse des liaisons entre le système bancaire et les SFD afin de faire des recommandations sur les stratégies à adopter pour l'amélioration d'intermédiation financière entre les Systèmes bancaires et les SFD.

Spécifiquement les tâches sont les suivantes :

1. Analyse des contraintes majeures (légales, réglementaires et institutionnelles) qu'il faut résoudre pour promouvoir la synergie entre les systèmes bancaires et le secteur de la microfinance.
2. Analyse des opérations financières des SFD sélectionnés, afin de déterminer les besoins de refinancement. Celle-ci comprendra l'analyse des flux financiers pour les opérations de crédits, la détermination des sources des flux financiers, les utilisations et le déficit financier.
3. Analyse des opérations de la BNDA sur le refinancement des SFD incluant l'analyse des risques et des contraintes majeures rencontrées dans ce partenariat avec les SFD.
4. Préparation d'un texte incluant les recommandations sur les stratégies appropriées à adopter pour promouvoir la synergie et la croissance du secteur financier et de la microfinance.



Annexe V

Sadio SAMASSEKOU

Consultant

BP 2424 Bamako

Cellulaire 77 53 63

**Offre Technique pour l'étude diagnostic des systèmes financiers décentralisés (SFD)
appuyés par l'USAID
(projet USAID/Mali Microserve Arrêté n° OUT-PCE-1-811-90012-00)**

I. Compréhension de ma mission

Objectif général

Analyser l'articulation financière entre les systèmes financiers décentralisés et le système bancaire classique et faire des recommandations pertinentes sur les stratégies à adopter pour son amélioration.

Tâches spécifiques du consultant

Spécifiquement, j'aurai à exécuter les tâches suivantes :

- Analyser les contraintes majeures, notamment légales, réglementaires, institutionnelles etc. qui entravent l'articulation des SFD au système bancaire et proposer des solutions pertinentes pour lever ces contraintes.
- Analyser les opérations financières des SFD appuyés par l'USAID, principalement celles relatives au crédit, afin de déterminer leurs besoins de refinancement. Cette analyse portera sur les ressources (leur source, leur structure) qui alimentent le crédit, les octrois et encours de crédit, les besoins solvables de crédit, le taux de couverture de ces besoins, et le déficit financier (gap de financement du crédit).
- Analyser l'expérience de la BNDA sur son articulation financière avec les SFD, notamment sur le refinancement des SFD. Cette analyse portera sur les différents risques encourus par la banque et les difficultés majeures qu'elle rencontre dans cette forme d'articulation avec les SFD.
- Faire des recommandations pertinentes sur les stratégies à adopter pour promouvoir des synergies et/ou des complémentarités entre les actions du système bancaire et celles des SFD, afin de développer leur articulation financière.

II. Méthodologie

La méthodologie de travail sera la suivante :

- Analyse bibliographique et exploitation de la documentation appropriée disponible ;
- Etude comparative de l'articulation financière entre les banques et les différentes familles de SFD au Mali et à ailleurs.



- Visites sur le terrain pour des entretiens avec les responsables de tous les SFD ciblés, en vue de recenser, sur la base de questionnaires, toutes les contraintes qui entravent leur articulation avec le système bancaire. Pour mieux cerner ces contraintes, je visiterai également trois SFD (à raison d'une par famille) non appuyés par l'USAID mais articulés à la BNDA qui les refinance régulièrement. Les prévisions de besoins de refinancement seront établies avec la participation active des SFD concernés.
- En ma qualité de responsable à la BNDA de l'articulation avec les SFD, je recenserai toutes les difficultés que la banque rencontre dans son articulation financière avec les SFD. Pour le cas des autres banques de la place, actuellement très peu articulées aux SFD, mes responsabilités à la BNDA, pour des raisons de concurrence, risquent de ne pas me faciliter la tâche. Je me propose, en revanche, d'analyser les conclusions du forum organisé en fin 1998 à Bamako par le Club des Dirigeants des Etablissements de Crédit de l'Afrique Francophone sur les relations entre les banques et les SFD. Ce forum a regroupé tout le système bancaire malien et les principaux SFD opérant au Mali.
- Traitement des informations collectées.
- Analyse comparative et critique, à même de dégager des propositions pertinentes d'amélioration.
- Rédaction d'un rapport provisoire d'analyses et de recommandations.
- Après observations des commanditaires, rédaction du rapport définitif.

III. Planning de travail

- Recherche documentaire et exploitation, et élaboration des questionnaires : 3 (trois) jours.

- Visites des SFD concernés :

SFD appuyés par l'USAID et basés à Bamako, un jour par SFD, soit 4 (quatre) jours pour 4 SFD (Nyesigiso, Jigiyaso, PIEC, Canef)

SFD appuyés par l'USAID et basés à l'intérieur, deux jours par SFD, soit 4 (quatre) jours pour 2 SFD (GGLS à Kolondieba, Kafo Jiginew à Koutiala)

SFD refinancés par la BNDA : 3 (trois) à visiter, à raison d'une par famille :

- Kafo Jiginew (mutualiste) appuyé par l'USAID,
- Miselini (système crédit solidaire) appuyé par l'AFD : 1 (un) jour à Bamako),
- Cveca ON (Cveca) appuyé par l'AFD : 2 (deux) jours à Niono.

Donc : Visites sur Bamako (5 jours)

- Visites à l'intérieur (6 jours)

Soit au total 11 (onze) jours.

- Traitement des informations et Rédaction : 6 (six) jours.

Bamako, le 31 mars 2000

S. SAMASSEKOU



Annexe VI

Liste des institutions et personnes rencontrées

US AID

Roger Bloom	Directeur
Hélène Ballo	Spécialiste en microfinance

Weidemann associates, Inc.

Zahia Lolila	Directrice technique
--------------	----------------------

Save the Children

Bintou Ka Niang	Conseillère
Adama Camara	Coordinateur programme

World Education

Chet Aeschliman	Chargé suivi évaluation
-----------------	-------------------------

Kafo Jiginew

Alou Sidibé	Directeur
-------------	-----------

Nyesigiso

Serge Léveillé	Directeur de projet et conseiller
Jean François Guay	Conseiller

Cveca Office du Niger

Silamakan Tounkara	Cadre financier / Service Commun
--------------------	----------------------------------

Djigivasoba

Noury N'Diaye Sanogo	Directeur
----------------------	-----------

PIYELI

Kaaba Soumaré	Directrice
---------------	------------

GGLS

Amadou Diarra	Coordinateur GGLS
Lassina Koné	Coordinateur GGLS Bougouni

Faso Djigi

SY	Coordinateur
----	--------------

